

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA
ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU**



Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan**

Oleh:

JENDRA ARYA WIGUNA

NPM. 1411030166

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2018 M**

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA
ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan**

Keguruan

Oleh:

JENDRA ARYA WIGUNA

NPM. 1411030166

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. H. Subandi, MM

Pembimbing II : Andi Thahir, S.Psi, M.A. Ed.D

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2018 M**

ABSTRAK

PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU

Oleh:

Jendra Arya Wiguna

Dinas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Kepala sekolah dalam mengelola pendidikan harus memperhatikan sistem budaya. Pengelolaan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan sekolah sebagai intitas yang terpisahkan dari masyarakatnya, sementara warga sekolah adalah masyarakat dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Dengan memperhatikan sistem budaya masyarakat sekitar sekolah, di lingkungan sekolah perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya. Pengelolaan budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu didasarkan atas pemahaman kepala madrasah terhadap sistem budaya, artinya kepala sekolah dalam mengelola Madrasah memperhatikan unsur budaya organisasi. Dari latar belakang tersebut membuat penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan rumusan masalah, Bagaimana budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu, dan Bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu. Tujuan Penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan mendeskripsikan budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu dan peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dan sifat penelitian ini digolongkan kedalam kualitatif deskriptif. Adapun dalam teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan dalam proses analisa datanya menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut dianalisis secara berulang-ulang. Keabsahan data menggunakan triangulasi, triangulasinya adalah triangulasi sumber.

Sebagai kesimpulan dari penelitian ini adalah kepala madrasah berperan penting dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu, perannya sebagai seorang pemimpin lembaga madrasah dituntut untuk memberikan pengambilan keputusan yang tepat dalam internalisasi kegiatan-kegiatan yang bersifat religius yang dapat membangun nilai-nilai keorganisasian di madrasah. MAN 1 Pringsewu juga mempunyai nilai budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah yang lainnya, yaitu meliputi nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sikap perilaku, dan nilai religius

Key Word: Peran Kepala Madrasah, Budaya Organisasi



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU

Nama Mahasiswa : JENDRA ARYA WIGUNA

NPM : 1411030166

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan

MENYETUJUI

Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Subandi, MM

NIP. 196308081993121002

Andi Thahir, S.Psi, M.A.Ed.D

NIP. 19760427 2007 01 1015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I

NIP. 196903051996031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU**, disusun oleh **Jendra Arya**

Wiguna, NPM : 1411030166, Program Study **Manajemen Pendidikan Islam**, telah diujikan dalam sidang Munaqasyah, pada hari/tanggal: **Jum'at/ 9 November 2018**

TIM DEWAN PENGUJI

Ketua : Drs. H. Amirudin, M.Pd. I

Sekretaris : Sri Purwanti Nasution, M.Pd

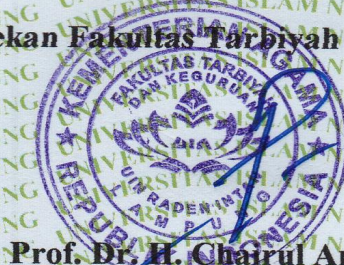
Penguji Utama : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Penguji Pendamping I : Dr. H. Subandi, MM

Penguji Pendamping II : Andi Thahir, S.Psi, M.A.Ed.D

Mengetahui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd

NIP. 195608101987031001

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ
قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”(Q.S Al-Maidah : 8)¹

“Seorang terpelajar harus juga berlaku adil sejak dalam pikiran apalagi perbuatan”

(Pramoedya Ananta Toer)

¹ Q.S Al-Maidah : 8

PERSEMBAHAN

Dengan segala syukur kepada Allah SWT dan atas do'a dan dukungan akhirnya skripsi ini dapat di selesaikan, skripsi ini ku persembahkan sebagai tanda cinta, sayang, serta hormat tak terhingga kepada :

1. Kedua orangtua ku ayahanda Hundiwarso dan Ibunda Yuniarti, tercinta yang senantiasa tiada henti-hentinya memberikan do'a semangat, dukungan kepada penulis serta pengorbanan, kesabaran, ketulusan, kasih sayang, dan segenap jasa-jasanya yang tak terbilang demi mewujudkan cita-citaku.
2. Kakak tersayang Bagas Arya Hermuda yang selalu memberi motivasi dan dukungan semangat kepada penulis.



RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap penulis adalah Jendra Arya Wiguna, lahir pada tanggal 2 Agustus 1996 di Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, Provinsi Lampung. Anak kedua dari Buah cinta kasih pasangan Bapak Hundiwarso dan Ibu Yunianti. Adapun riwayat pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Penulis memulai pendidikan di TK Budi Utomo, Pringsewu, dan lulus pada Tahun 2002
2. Penulis memulai pendidikan formal di Sekolah Dasar Negeri 1 Pajaresuk Pringsewu, dan lulus pada tahun 2008
3. Penulis melanjutkan pada pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri 3 Pringsewu, dan lulus pada tahun 2011
4. Penulis melanjutkan Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Pringsewu, dan lulus pada tahun 2014.
5. Kemudian penulis melanjutkan kejenjang perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan mengambil jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

Bandar Lampung, 25 Oktober 2018
Penulis

Jendra Arya Wiguna
NPM. 1411030166

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah yang tidak terkira dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan, dan petunjuk. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU”. Selesaiannya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dorongan, uluran tangan, dari berbagai pihak. Untuk itu, sepantasnya disampaikan ucapan terimakasih yang tulus dan do’a, mudah-mudahan bantuan yang diberikan tersebut mendapatkan imbalan dari Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Ucapan terimakasih ini diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Moh. Mukri, M, Ag., selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Bapak Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung
3. Bapak Dr. H. Subandi, MM Selaku Dosen Pembimbing I, yang telah membimbing, mengarahkan dan memberi saran-saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Andi Thahir, S.Psi, M.A. Ed.D selaku pembimbing II yang tidak lelah untuk membimbing dan memberikan banyak masukan, saran-saran dalam penyusunan skripsi ini dengan sabar dan kasih sayang.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah mendidik, dengan tulus ikhlas dan selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
6. Terimakasih untuk kedua orang tua penulis yang tercinta dan di banggakan Ayahanda Hundiyo dan Ibunda Yuniarti atas pengorbanan demi masa depan penulis, terimakasih untuk do’a, motivasi, dan kesabaran ayah dan ibu sampai penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik .

7. Untuk Teman-teman seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam : Rahmatulloh, Adi Kurnia, Fasha Almaududi, Rizki Angga Saputra yang sudah banyak membantu penulis.
8. Untuk Sahabat-Sahabat Kontrakan Mugiwara : M Andhika, Argo Singgih Pratama, Bagus Permadi, M Ardi Langga, Adi Kurnia, M Dani Setiawan, M Abid Maulana, Aji Saputra, Firman Indra, Bembi yang telah memberikan dukungan dan motivasi
9. Untuk Para Sahabat seperjuangan Hanif Barkah Armanda, Selvi Yul Venti, Mery Nabilla yang telah memberikan arahan, saran dan nasehat hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Untuk Alamamater tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun guna penyusunan dan perbaikan di masa datang.

Akhirnya, dengan iringan terimakasih do'a dipanjatkan kehadiran Allah SWT, semoga segala bantuan dan amal baik dari semua pihak sekalian akan mendapatkan balasan yang sebaik-baiknya dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang menulis khususnya dan para pembaca pada umumnya. Amin.

Bandar Lampung, 25 Oktober 2018

Jendra Arya Wiguna
NPM. 1411030166

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kepala Madrasah	9
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	9
2. Peran Kepala Madrasah	14
a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader	15
B. Budaya Organisasi	21
C. Fungsi Budaya Organisasi	25
D. Pembentukan Budaya Organisasi	29
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	33
B. Kehadiran Peneliti.....	33
C. Lokasi Penelitian.....	34
D. Sumber Data.....	34

E. Teknik Pengumpulan Data.....	34
F. Teknik Analisa Data.....	37
G. Uji Keabsahan Data.....	39
H. Tahapan Penelitian.....	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	42
B. Pembahasan.....	52

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	69
B. Saran	70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Nama dan Periode Kepemimpinan Kepala MAN 1 Pringsewu	45
Tabel 2. Tenaga Pendidik Madrasah.....	46
Tabel 3. Tenaga Kependidikan Madrasah.....	48
Tabel 4. Jumlah Peserta Didik Madrasah 5 Tahun Terakhir.....	49
Tabel 5. Output Peserta Didik Madrasah 5 Tahun Terakhir	50
Tabel 6. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kisi-Kisi Observasi	76
Lampiran 2 : Pedoman Wawancara	79
Lampiran 3 : Surat Izin Penelitian	80
Lampiran 4 : Surat Keterangan Penelitian	81
Lampiran 5 : Lembar Konsultasi.....	82
Lampiran 6 : Dokumentasi.....	84



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses pendidikan yang terjadi di sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana Kepala madrasah/sekolah mengelolanya secara sederhana proses pengelolaan pendidikan di sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Kepala madrasah/sekolah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi bahwa : “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap

kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.¹

Dinas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor . Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator .

Perspektif kedepan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Semua itu harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional.

¹ E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah profesional (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 25.

Kepala sekolah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.²

Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin telah dijelaskan sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat An-Nisaa' ayat 58;

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”

Sesungguhnya diharapkan dalam peran kepala sekolah tersebut di atas, pada kenyataannya masih banyak yang belum dipenuhi oleh kepala sekolah yang saat ini melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, baik di tingkat TK, MI/SD, MTS/SMP, maupun MA/SMA belum dipenuhi sebagian peran yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, menyebabkan perannya di sekolah tidak berjalan maksimal. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahannya, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.³

Kepala sekolah dalam mengelola pendidikan harus memperhatikan sistem budaya. Pengelolaan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan

² Ibid., hal. 97-98.

³ Ibid., hal. 256.

sekolah sebagai intitas yang terpisahkan dari masyarakatnya, sementara warga sekolah adalah masyarakat dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Dengan memperhatikan sistem budaya masyarakat sekitar sekolah, di lingkungan sekolah perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya. Pengelolaan budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu didasarkan atas pemahaman kepala madrasah terhadap sistem budaya, artinya kepala sekolah dalam mengelola Madrasah memperhatikan unsur budaya organisasi.

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu, kemudian Haastrup menegaskan budaya terdiri dari hubungan-hubungan, bukan sekedar sistem bentuk dan sistem yang stabil. Secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai sikap, makna, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Budaya menampilkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan, dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu sistem organisasi tertentu menjadi budaya organisasi.⁴ Organisasi merupakan unit sosial yang dinamis. Organisasi yang baik akan selalu mengalami proses perubahan menuju kondisi yang lebih baik, sesuai dengan tuntunan internal dan eksternalnya. Salah satu bentuk dari usaha itu adalah melakukan penataan ulang dan menyuntikkan budaya yang lebih kondusif dalam organisasi.⁵

Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah, hal ini tampak dari berkembangnya

⁴ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 111.

⁵ Sudarwan Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2008), hal. 145.

budaya personal sekolah yang variatif, dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif, cenderung gugur kewajiban. Contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dianggapnya telah melaksanakan kewajibannya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan memberi contoh berperilaku cenderung diabaikan, dalam diri personal sekolah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah yang lainnya. Kepala sekolah selaku penanggung jawab pendidikan yang ada di sekolah belum memperhatikan perhatian serius pada budaya organisasi sebagai bagian penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Seperti halnya pribadi seseorang, organisasi selalu unik dan ingin tampil khas, masing-masing organisasi memiliki budayanya sendiri-sendiri, hal ini karena dipengaruhi oleh visi dan misi serta tujuan. Walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya akan berbeda. Oleh karena itu, budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi ini dapat tampil lewat tradisi-tradisi, metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklim.⁶

Perkembangan kemajuan diberbagai bidang pendidikan, menuntut pemimpin untuk mampu menjadi akselerator yang senantiasa mampu menentukan arah organisasi, menjadi agen perubahan, dan mampu memberikan bimbingan kepada personel lain berkenaan dengan perubahan yang terjadi, dengan demikian, pemimpin di era perubahan adalah pemimpin yang mampu menentukan masa

⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hal. 98.

depan (visioner) organisasi dan menjadi katalisator yang mampu memelihara semangat dan mengembangkan karier professional para personel.⁷

Kurangnya atau bahkan tidak mendapatkannya perhatian kepala sekolah terhadap budaya organisasi ini dalam jangka panjang dikhawatirkan berimplikasi kurang baik terhadap pencapaian program pemerintahan dalam bidang pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan. Berangkat dari fenomena di atas, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI MAN 1 PRINGSEWU”**

B. Fokus Penelitian

Fokus penelien ini membahas peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu, Sub fokus penelitian ini yaitu:

- a. Budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu
- b. Peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini masalah yang akan dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu

⁷ Ibid., 123

- b. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu?

D. Tujuan Penelitian

- a. Mendeskripsikan bagaimana budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu
- b. Mendiskripsikan bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu.

E. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Secara Teoritis

Secara teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan khususnya mengenai peran kepala madrasah dan budaya organisasi pada pendidikan madrasah.

2. Manfaat Secara Praktis

a. Bagi Penulis

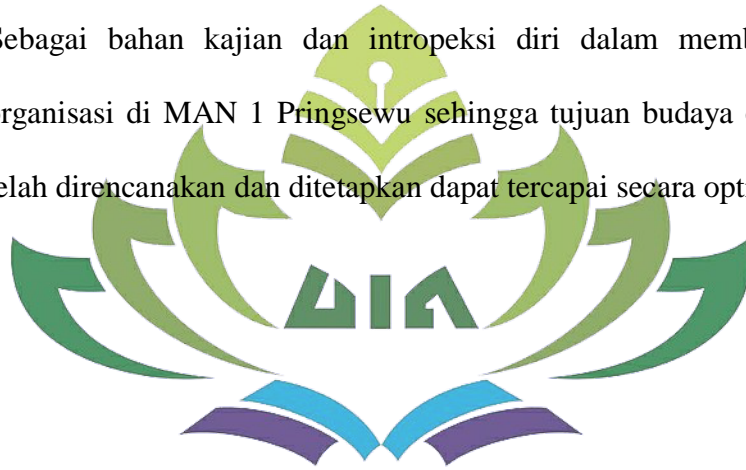
Secara praktis penelitian ini sebagai tambahan pengetahuan mengenai peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu.

b. Bagi Lembaga

Bagi lembaga yang bersangkutan agar lebih mengembangkan peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi sehingga kedepan, sekolah tersebut mempunyai budaya yang menjadi karakter dari sekolah tersebut yang tentunya tidak menyimpang dari budaya lingkungan sekitar. Serta menciptakan proses belajar mengajar yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan pendidikan yang ada di MAN 1 Pringsewu.

c. Bagi Guru (Pendidik)

Sebagai bahan kajian dan intropeksi diri dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu sehingga tujuan budaya organisasi yang telah direncanakan dan ditetapkan dapat tercapai secara optimal.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepala Madrasah

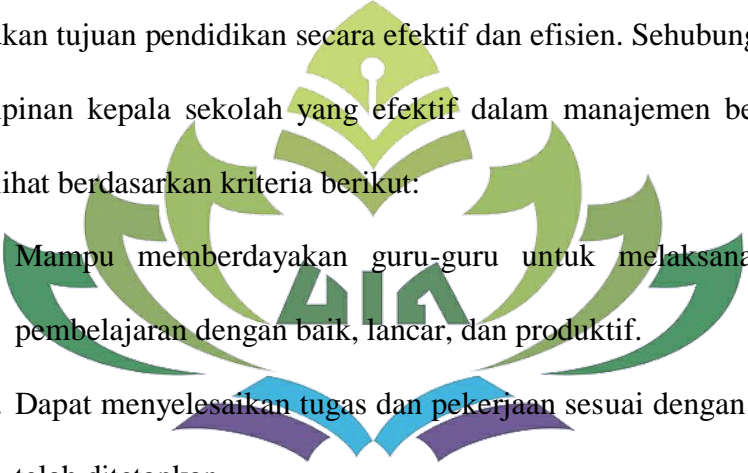
1. Pengertian Kepala Madrasah/sekolah

Kata "Kepala" dapat diartikan "Ketua" atau "Pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan "Sekolah" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat di definisikan sebagai "Seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran."

"Kata "Memimpin" dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan tidak kalah penting seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-

persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.⁸

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam manajemen berbasis sekolah dapat, dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- 
- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
 - b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
 - c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
 - d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
 - e. Bekerja dengan tim manajemen.

⁸ Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011), hal. 82-85.

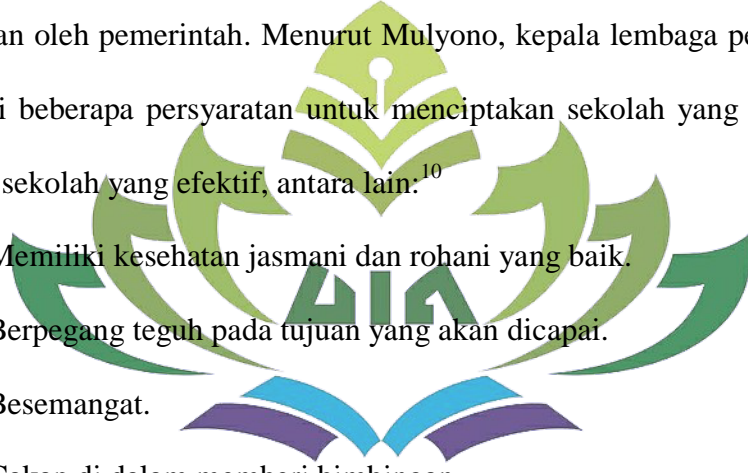
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berpikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.⁹

Sebagaimana lembaga pendidikan dipahami sebagai suatu organisasi kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk dikaji. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk

⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hal.126.

mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan administrasi lainnya, tetapi juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Mulyono, kepala lembaga pendidikan harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi sekolah yang efektif, antara lain:¹⁰

- 
- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
 - b. Berpegang teguh pada tujuan yang akan dicapai.
 - c. Besemangat.
 - d. Cakap di dalam memberi bimbingan.
 - e. Jujur.
 - f. Cerdas.
 - g. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.

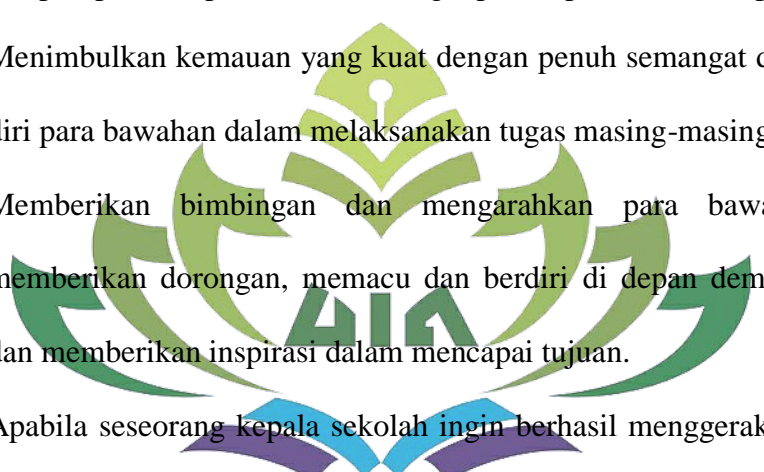
Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi

¹⁰ Abd. Wahab & Andi Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal. 114.

proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹¹

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Adapun peran kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:¹²

- 
- a. Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
 - b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Apabila seseorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan bawahan, seseorang kepala sekolah harus:¹³

- a. Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras.
- b. Mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri.
- c. Mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar.

¹¹ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), hal 2.

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, hal.4

¹³ Ibid.,hal. 5

2. Peran Kepala Madrasah

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini membentuk; 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di dalam masyarakat, termasuk dunia kerja, 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, 3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.¹⁴

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹⁵ Selain itu peranan kepala sekolah ialah :

a. Kepala sekolah sebagai leader

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan

¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 187

¹⁵ *Ibid.*, hal. 25.

kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.¹⁶

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala sekolah dipertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Sebagai pemimpin, ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah. Bahkan, ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para gurunya, sehingga komunikasi dengan para guru dan karyawan sekolah akan membantu kinerjanya terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sekolah yang dipimpinnya.¹⁷

Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, dan (5) memfasilitasi. Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah kalau ingin sukses dalam memimpin.¹⁸

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta

¹⁶ Daryanto, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pemelajaran (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hal. 32.

¹⁷ Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), hal. 201.

¹⁸ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), hal. 4.

pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.¹⁹

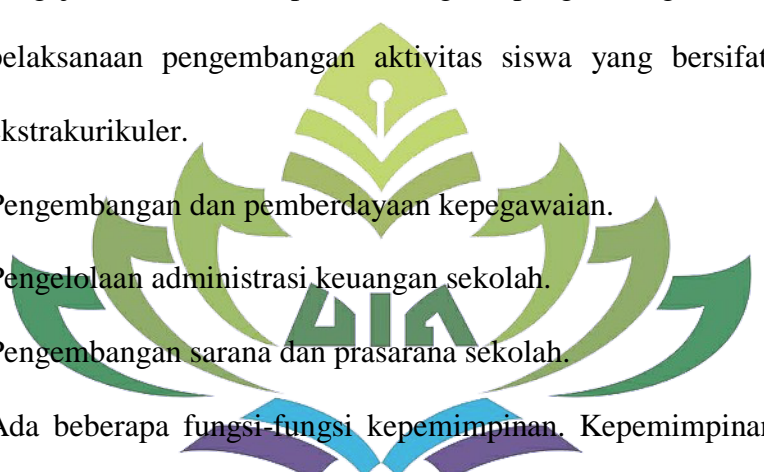
Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.²⁰

Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan dan kecakapan tinggi yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya dalam sekolah tersebut. Dengan demikian, dia dapat menjalankan perannya sebagai pimpinan organisasi yang

¹⁹ E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 115.

²⁰ Ibid., hal. 116

baik. Kepala sekolah juga harus memiliki ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan perkembangan sekolah. Dengan bantuan para guru, ia dapat mendiskusikan ide-ide tersebut untuk diterapkan pada sekolah. Bila dicapai kesepakatan antara kepala sekolah dan guru, ide-ide tersebut dapat direalisasikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah itu adalah sebagai berikut:²¹

- 
- (1) Membuat perencanaan; perencanaan ini berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaan, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa yang bersifat intra dan ekstrakurikuler.
 - (2) Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian.
 - (3) Pengelolaan administrasi keuangan sekolah.
 - (4) Pengembangan sarana dan prasarana sekolah.

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran

²¹ Herabudin, Administrasi dan Supervisi pendidikan, hal. 202.

yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral

(Siagian, 1999)

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2002), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut (Rivai, 2002):

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.

2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya Kepemimpinan yang Efektif menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:²²

(a) Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

(b) Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

(c) Fungsi partisipasi

²² <http://www.e-jurnal.com/2013/09/fungsi-fungsi-kepemimpinan.html> (diakses pada tanggal 20 Juli 2018)

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

(d) Fungsi delegasi

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

(e) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dengan bimbingan dan pengarahan, koordiansi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya.

Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

B. Budaya Organisasi

Sarplin mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Luthans budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.²³

Robert P. Vecchio memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.²⁴

²³ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2011), hal. 212.

²⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), hal. 17

Pandangan perilaku budaya organisasi sebagaimana disebut Bolman dan Deal sebagai “bingkai sumber daya manusia” yang pertama kali berbeda dengan model rasional dengan menekankan sisi manusia pada budaya organisasi, dan menolak perspektif bahwa perilaku kepemimpinan didasarkan pada kebutuhan hidup pribadi, keinginan, nilai-nilai, keterampilan, dan seterusnya.²⁵

Menurut Owens budaya organisasi adalah cara pekerjaan dilakukan, dengan menghubungkan pengaruh yang sangat kuat pada pengembangan iklim organisasi. Juga sebagai sarana untuk memahami pengertian karakter dasar organisasi yang sering dijelaskan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi.²⁶

Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.²⁷

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya.²⁸ Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak terlepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung yang menuntut keberadaan unsur-unsur atau komponen-komponen sekolah sebagai bidang

²⁵ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hal.30-31

²⁶ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hal.113.

²⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hal.101

²⁸ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hal.139.

garapan organisasi. Unsur-unsur tersebut satu sama lain berinteraksi dan secara resiprokal memiliki kaitan satu sama lain, baik yang bersifat artifact maupun nilai-nilai, dalam organisasi itu sendiri maupun dengan lingkungan eksternal.²⁹

Organisasi lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional.³⁰

Ada tiga hal penting yang harus dimiliki suatu organisasi. Pertama, adanya visi misi dan tujuan. Sebab tanpa visi, misi dan tujuan tidak ada alasan organisasi tersebut dibentuk. Kedua, untuk mencapai tujuan, maka setiap organisasi perlu menyusun dan memiliki program, dan menentukan metode bagaimana program itu dapat dilaksanakan. Ketiga, setiap organisasi akan memiliki pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan.³¹

Budaya organisasi dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi, dan pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut.³²

²⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hal.105.

³⁰ Kompri, *Manajemen Pendidikan Jilid 1*, (Bandung: Afabeta, 2015), hal.167.

³¹ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2009),hal. 73.

³² Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*,hal. 113.

Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses, atau mekanisme dengan mana serangkaian fakta kegiatan dipilih dari antara sejumlah rangkaian yang ada dengan membuat pilihan mengenai tujuan, alokasi, anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memperbaiki keefektifan unitnya. Pengambilan keputusan dapat menjadi kompleks karena melibatkan sejumlah orang, latihan, pengetahuan, dan masukan-masukan yang faktual yang dimungkinkan menentukan dan menyelesaikan keputusan akhir dalam suatu lingkungan organisasi.³³

Pada dasarnya budaya organisasi menekankan pada nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi. Nilai-nilai dasar tersebut diajarkan dan diturunkan kepada anggota baru sebagai suatu cara, baik dalam melakukan pekerjaan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah maupun menentukan skala prioritas. Keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan oleh anggota lama ataupun anggota baru, karena nilai-nilai tersebut mengarahkan mereka dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi diciptakan dan dikembangkan oleh anggota-anggota organisasi itu sendiri sesuai dengan pengalamannya dalam menghadapi masalah internal ataupun eksternal organisasi.³⁴

C. Fungsi Budaya Organisasi

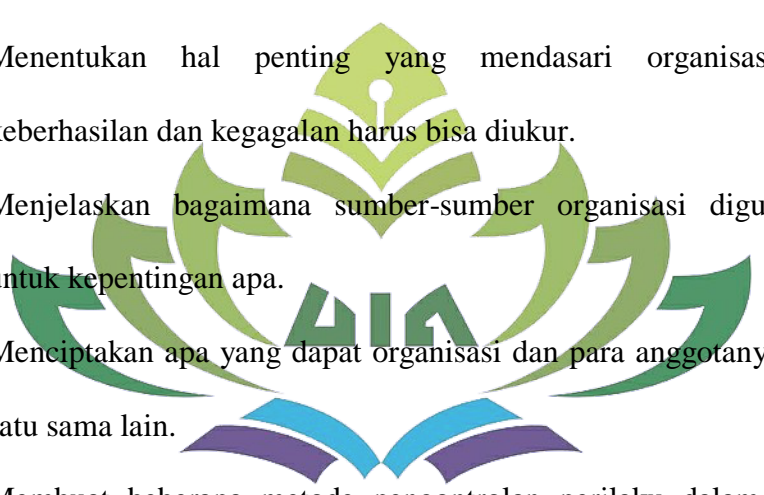
Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku iman, takwa, kreatif, inovatif, dan dapat bergaul harus terus dikembangkan. Manfaat yang dapat diambil dari budaya demikian adalah dapat

³³ Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 130.

³⁴ Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hal. 96.

menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain), mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu.³⁵

Beach mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:³⁶

- 
- a. Menentukan hal penting yang mendasari organisasi, standar keberhasilan dan kegagalan harus bisa diukur.
 - b. Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk kepentingan apa.
 - c. Menciptakan apa yang dapat organisasi dan para anggotanya harapkan satu sama lain.
 - d. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak absah, yaitu menentukan letak kekuasaan di dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.
 - e. Menyeleksi perilaku yang memungkinkan anggota terlibat atau tidak, dan menentukan ganjaran dan hukuman.
 - f. Menentukan suatu tatanan bagaimana anggota harus menciptakan kebersamaan antar anggota atau dengan orang di luar organisasi secara kompetitif, kolaborasi, jujur, renggang, atau bermusuhan.

³⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hal. 109.

³⁶ *Ibid.*, hal. 110

- g. Membangun anggotanya berhubungan dengan lingkungan luar secara agresif, eksploitatif, bertanggung jawab, dan proaktif.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak positif pada kinerja institusi secara umum sebab budaya organisasi tersebut akan mengarahkan perilaku para pegawai dan manajemen organisasi. Pusdiklat mencatat lima fungsi budaya organisasi yang hampir sama dengan yang dikemukakan Robins, yaitu sebagai berikut :³⁷

- a. Pembatas peran; filosofi yang diutarakan oleh pendiri atau pemimpin berfungsi sebagai "diskriminan" yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Slogan, jargon, atau atribut seperti pakaian seragam, logo, dan simbol memberikan batasan sikap dan perilaku setiap anggota organisasi.
- b. Identitas, identitas tertentu dipentingkan anggota sebagai identitas yang membedakan satu dengan yang lain dan memberikan kebanggaan tersendiri.
- c. Perekat komitmen anggota organisasi; perekat sosial dan perekat para pegawai agar mereka satu langkah dalam melihat kepentingan lembaga secara keseluruhan demi tercapainya standar kinerja lembaga yang telah ditetapkan.
- d. Peningkat stabilitas sistem sosial; penciptaan dan pemeliharaan kerja yang baik melalui aktivitas bersama dalam upacara, syukuran-syukuran,

³⁷ Ibid., hal.110.

event-event keolahragaan, dan sebagainya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.

- e. Mekanisme kontrol; budaya organisasi memberikan petunjuk, sikap, dan perilaku anggota kelompok. Norma-norma kelompok yang merupakan bagian dari budaya organisasi haruslah inheren di dalam hati para anggotanya

Sondang P. Siagian mengemukakan lima fungsi penting dari suatu budaya organisasi yaitu:³⁸

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- c. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- e. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi bermanfaat sebagai salah satu unsur yang dapat menekan turn over pegawai karena budaya organisasi mendorong anggota memutuskan untuk tetap berkembang bersama lembaga. Di samping itu, budaya

³⁸ Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, hal. 110.

organisasi dapat dijadikan pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern lembaga dan menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan lembaga dan ciri khas yang dimiliki, ditengah lembaga-lembaga yang ada di masyarakat, serta sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan lembaga.³⁹

D. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Pada hakikatnya suatu budaya adalah sebuah fenomena kelompok. Oleh karena itu, dalam menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari proses kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang cukup lama dan pada umumnya melibatkan seorang tokoh (manajer puncak) yang memperkenalkan visi dan misi kepada stafnya, kemudian dijadikan acuan oleh seluruh anggota kelompok.

Hodge DAN Anthony menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi, yaitu :

- a. Dependency / authority confrontation (ketergantungan / konfrontasi otoritas),

³⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif, hal. 111

- b. confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues (konfrontasi keakraban, pembeda peran, dan isu-isu hubungan antar sejawat),
- c. creativity/stability (kreativitas/stabilitas), dan
- d. survival/growth issues (isu-isu pertumbuhan/dapat bertahan).

Tahap kesatu menunjukkan adanya kekuatan peran pemimpin dalam pembentukan buday sehingga kelompok berupaya menentukan criteria kepemimpinan yang sesuai dan dapat mereka terima. Keberhasilan yang dicapai pada tahap satu mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik di antara anggota. Tahap kedua ditandai dengan adanya isu-isu mengenai berbagai pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran, dan hubungan antarteman sejawat. Hal ini disusul dengan tahap ketiga, yaitu kelompok mulai dihadapkan pada perdebatan antara melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan atau kondisi tenang pada organisasi, terjadilah konflik, dan peran pemimpin menentukan bagaimana cara-cara bernegosiasi dan meyakinkan bawahan apa mau berubah atau tetap pada status quo. Pada tahap keempat, kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk survive dan tumbuh. Pada tahap ini, organisasi telah mapan dan enggan untuk bergeming dari keadaan dan cenderung mempertahankan status quo dan menolak perubahan.⁴⁰

⁴⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hal. 112.

Sondang Siagian menyebutkan pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:⁴¹

- a. Pertama. kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh para pendiri organisasi.
- b. Kedua, berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut.
- c. Ketiga, pada gilirannya strategi organisasi ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti besarnya organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan dan sifat pekerjaan.
- d. Keempat kiranya masih relevan untuk ditekankan bahwa karena pesatnya perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kebijaksanaan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam kultur organisasi.
- e. Kelima aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga mekanisme operasional untuk penumbuh suburkan adalah melalui proses sosialisasi.

Secara tradisional budaya sekolah merupakan suatu konsensus tingkat tinggi, seringkali didasarkan pada loyalitas yang kuat kepada kepala sekolah yang

⁴¹ Uhar Suharsaputra, Administrasi Pendidikan, hal.103.

lebih diharapkan untuk memberikan simbol dan menampilkan budaya sekolah dari pada seperti seorang penguasa. Sekolah sebagai sistem terbuka, senantiasa menerima pengaruh dari luar dan harus terus beradaptasi, bahkan memberi warna kepada perubahan lingkungan. Keberadaan budaya organisasi dalam sekolah terkait dengan dimensi-dimensi lainnya, yaitu milieu, ekologi, struktur organisasi yang secara bersama-sama membentuk apa yang disebut dengan iklim sekolah (school climate).⁴²



⁴² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hal. 115.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif, karakter khusus penelitian kualitatif berupa mengungkap keunikan individu, kelompok, masyarakat atau organisasi tertentu dalam kehidupannya sehari-hari secara komperhensif dan rinci. Pendekatan ini merupakan suatu metode penelitian yang diharapkan dapat menghasilkan suatu deskripsi tentang ucapan, tulisan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat atau organisasi tertentu dalam suatu setting tertentu pula. Kesemuanya itu dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik.⁴³

Dan dalam hal ini, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Studi kasus dapat digunakan secara tepat dalam banyak bidang. Disamping itu merupakan penyelidikan secara rinci satu setting, satu subyek tunggal, satu kumpulan dokumen atau satu kejadian tertentu.

B. Kehadiran Peneliti

⁴³ Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), hal. 23.

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan penelitalah yang menentukan keseluruhan skenarionya.⁴⁴ Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain sebagai penunjang.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah tempat dimana penelitian ini dilakukan. Setting lokasi dalam penelitian ini bertempat di MAN 1 Pringsewu, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, Lampung.

D. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya. Sumber data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sumber data adalah kepala madrasah, guru, siswa dan kata-kata dari informan, sedangkan sumber data tertulis adalah hasil dokumentasi atau foto adalah sebagai sumber data tambahan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Sebab bagi peneliti kualitatif fenomena dapat

⁴⁴ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 163.

dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam dan di observasi pada latar, dimana fenomena tersebut berlangsung dan disamping itu untuk melengkapi data, diperlukan dokumentasi (tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subyek).

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Maksud digunakannya wawancara antara lain adalah (a) mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain; (b) merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; (c) memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; (d) memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain baik manusia maupun bukan manusia; dan (e) memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.⁴⁵

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam, artinya peneliti mengajukan beberapa pertanyaan secara mendalam yang berhubungan dengan fokus permasalahan, sehingga dengan wawancara mendalam ini data-data bisa terkumpul semaksimal mungkin. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang peran Kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di sekolah. Adapun yang akan peneliti wawancarai diantaranya adalah kepala sekolah selaku pemegang kepemimpinan untuk

⁴⁵ Ibid., 186.

mengetahui gambaran secara umum tentang cara membangun budaya organisasi di sekolah dan, selanjutnya adalah Guru di MAN 1 Pringsewu.

2. Teknik Observasi

Observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Metode ini digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti.⁴⁶

Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa metode ini menekankan pada pengumpulan data dengan cara melihat secara visual apa yang telah diamati oleh peneliti, sehingga validitas data sangat tergantung pada kemampuan observer dalam mengamati hal-hal yang terjadi dilapangan.

Hasil observasi dalam penelitian ini, dicatat dalam Catatan Lapangan (CL), sebab catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Catatan lapangan adalah alat yang umum digunakan oleh pengamat dalam situasi pengamatan tak berperan serta. Pengamat dalam hal ini relatif bebas membuat catatan, dan biasanya dilakukan pada waktu malam sesudah pengamatan dilakukan. Catatan mungkin berupa laporan langkah-langkah peristiwa, atau dapat pula berupa catatan tentang gambaran umum yang singkat.⁴⁷

3. Teknik Dokumentasi

⁴⁶ Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif, hal. 93-94.

⁴⁷ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, hal 181

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian. Sejarah kehidupan (life histories), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa lain-lain.⁴⁸ Dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya MAN 1 Pringsewu, letak geografis, keadaan guru dan murid, serta kegiatan-kegiatan yang di adakan di MAN 1 Pringsewu untuk membangun budaya organisasi sekolah yang akan peneliti dapatkan dari dokumentasi yang ada di Sekolah. Selain itu metode dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasi kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.⁴⁹ Tehnik analisa data dalam kasus ini menggunakan analisa data kualitatif mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman, yang mana mereka mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara

⁴⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 240

⁴⁹ Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif, hal. 91.

interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi: data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.⁵⁰

1) Data Reduksi (Reduksi Data)

Mereduksi data dalam konteks penelitian yang dimaksud adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuat kategori, dan pemusatan perhatian. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Proses ini berlangsung selama penelitian ini dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian.

2) Penyajian Data (Data Display)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data ke dalam pola yang dilakukan dalam berupa teks naratif, bagan, grafik, matrik, dan jaringan. Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi kategori atau kelompok-kelompok. Kemudian melakukan display data secara sistematis agar lebih mudah dipahami interaksi antar bagian-bagiannya. Dalam proses ini, data diklasifikasi berdasarkan tema-tema inti.

3) Penarikan kesimpulan (verification)

⁵⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, hal. 246

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan pada tahap awal sudah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

G. Uji Keabsahan Data

Derajat kepercayaan keabsahan data (kredibilitas data) dapat diadakan pengecekan dengan teknik (1) pengamatan yang tekun, dan (2) triangulasi.

Ketekunan pengamatan yang dimaksud adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari. Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara: (a) mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang ada hubungannya dengan manajemen kegiatan-kegiatan di MAN 1 Pringsewu, kemudian (b) menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah difahami dengan cara yang biasa.

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada empat macam triangulasi sebagai

teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan: sumber, metode, penyidik, dan teori.⁵¹ Dalam penelitian ini, dalam hal ini digunakan teknik triangulasi dengan sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal itu dapat dicapai peneliti dengan jalan: (a) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, (b) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (c) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, (c) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.



H. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yaitu tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahap-tahap penelitian tersebut adalah: (1) Tahap pra lapangan, yang meliputi : menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian;(2)Tahap pekerjaan lapangan, yang meliputi: memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan

⁵¹ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, hal. 330.

berperanserta sambil mengumpulkan data; (3) Tahap analisis data, yang meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data; (4) Tahap penulisan hasil laporan penelitian.



BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Identitas Madrasah

1. Nama Madrasah : MAN 1 PRINGSEWU
2. Kode Satker / UPB : 575972 / 025.01.12.575972.00
3. NSM / NPSN : 131118100001 / 10805268
4. Alamat Lengkap : Jalan Imam Bonjol
Pekon Fajar Agung Barat
Kec. Pringsewu
Kab. Pringsewu Provinsi Lampung
Kode Pos 35373
Telp. (0729) 7374088
5. Tahun Berdiri Madrasah : 1981
6. Status Madrasah : Negeri (Berdasarkan KMA No. 515.A Tahun 1995)
7. Organisasi Penyelenggara : Kanwil Kementerian Agama
8. Nomor Rekening Madrasah: 0358–01–000029–30.2
9. UAKPB : 025.01.12.575972.00
10. NPWP Madrasah : 00.201.533.7–325.000
11. Akreditasi Madrasah : Tipe B No:
077.a/BAPSM/12LPG/RKO/2013

Ditetapkan Tanggal 21 Des 2013 oleh Badan
Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN -
S/M) Prov. Lampung

12. Kepemilikan Tanah : Milik MAN 1 Pringsewu, Status Tanah Sertifikat
Tanah Wakaf

Luas Tanah 15.340 M2

13. Kepemilikan Bangunan : Milik MAN 1 Pringsewu, Luas Bangunan 1.440
M2

14. Jarak Ke Kecamatan : + 3 Km

15. Jarak ke Kabupaten : 15 Km

16. Kelompok Madrasah : Induk KKM

17. Jumlah Anggota KKM : 10 MA Swasta



2. Identitas Kepala Madrasah

1. Nama Lengkap : Drs. Nauval

2. NIP : 196711211994031005

3. Pangkat/ Gol : Pembina – IV/ a

4. Pendidikan Terakhir: S.1

5. Alamat Lengkap : Jl. P. Singkep Gang. Jangkar No 70

Kelurahan Sukabumi,

Kota Bandar Lampung,

Provinsi Lampung,

Kode Pos 35131

3. Sejarah Singkat Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri 1 Pringsewu pada awalnya adalah Persiapan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Filial Tanjungkarang di Pringsewu atau Kelas Jauh dari MAN I Tanjungkarang pada tahun 1980 dengan Panitia Pendiri antara lain: (1) M. Hasyim Amran, BA; (2) Wahid Rasyid, BA; (3) Muallim Husain, BA; (4) AR. Muslim, BA; (5) Musri. S; (6) Ruslan Syaf; (7) Aziz Ahmad; (8) Mukhlisin, BA; (9) M. Chudori, BA. Untuk Kegiatan Belajar Mengajar MAN Filial Tanjungkarang saat itu menempati gedung Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Pringsewu. Adapun Kepala Madrasah yang menjabat pada saat itu adalah Wahid Rasyid, BA sampai dengan tahun 1981.

Berdasarkan informasi dari M. Hasyim Amran, BA pada tahun 1981 Persiapan MAN Filial Tanjungkarang berubah status menjadi MAN Filial Tanjungkarang dan Kegiatan Belajar Mengajar pindah ke gedung Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Pringsewu. Kemudian pada tahun 1995 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 5145.A Tahun 1995 MAN Filial Tanjungkarang di Pringsewu berubah status menjadi Madrasah Aliyah Negeri Pringsewu dan menempati dua lokasi untuk Kegiatan Belajar Mengajar, yaitu lokasi MIN Pringsewu (bersifat Pinjam Gedung) dan lokasi di Fajar Agung (milik sendiri).

Selanjutnya mulai tahun 2000 seluruh Kegiatan Belajar Mengajar dapat berlangsung di gedung yang sudah menjadi milik sendiri berlokasi di Jalan Imam Bonjol Pekon Fajar Agung Kecamatan Pringsewu Kabupaten Tanggamus. MAN

Pringsewu dibangun di atas areal seluas 15.340 m² dengan kondisi tanah yang berbukit-bukit. Dan pada tahun 2014 berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 157 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014, Madrasah Aliyah Negeri Pringsewu berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri 1 Pringsewu.

Adapun beberapa Kepala Madrasah yang memimpin MAN 1 Pringsewu tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Nama dan Periode Kepemimpinan Kepala MAN 1 Pringsewu

No.	Nama Kepala Madrasah	Periode Kepemimpinan
1	M. Hasyim Amran, BA	1981 – 1983
2	M. Chudhori, BA	1983 – 1995
3	Drs. A. Zubaidi	1995 – 1998
4	Drs. Taryono Idrus	1998 – 1999
5	Drs. Muanam Harsono	1999 – 2003
6	Drs. H. Sopingi. M.M	2003 – 2006
7	Drs. H. Alamsyah, M. Pd	2006 – 2009
8	Drs. H. Khaeruddin AS.	2009 – 2012
9	Drs. H. Sukron, M. Pd	2012 – 2013
10	Samsurizal, S. Pd., M.Si	2013 – 2016
11	Drs. Nauval	2016 – Sekarang

4. Visi Dan Misi Madrasah

1. Visi

“ Terwujudnya Insan MAN 1 Pringsewu yang Bertaqwa, Berakhlakul Karimah, Berkualitas dan Kreatif “

2. Misi

- a. Mempersiapkan peserta didik untuk memiliki ilmu agama, pengetahuan dan teknologi sebagai dasar untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan, serta memiliki akhlak yang baik.

- b. Mempersiapkan peserta didik untuk dapat melanjutkan ke Perguruan Tinggi
- c. Membekali peserta didik untuk mampu mengembangkan kualitas dan kreatifitas diri, selama proses pembelajaran maupun setelah menyelesaikan studi di MAN 1 Pringsewu
- d. Membekali peserta didik dengan ilmu-ilmu praktis (Pengetahuan Terapan) untuk dapat digunakan dalam kehidupan bermasyarakat.
- e. Menyediakan dan menggunakan sarana dan prasarana secara optimal
- f. Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan untuk memberikan layanan yang optimal dalam kegiatan pembelajaran dan pelayanan administrasi yang prima.
- g. Meningkatkan hubungan yang sinergis baik internal maupun eksternal.

5. Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Madrasah

Personal pada MAN 1 Pringsewu seluruhnya berjumlah 66 orang, meliputi Tenaga Pendidik (Guru) berjumlah 51 orang dan Tenaga Kependidikan (Tata Usaha) berjumlah 15 orang, tertera pada table 2 dan table 3.

Tabel 2. Tenaga Pendidik Madrasah

No.	Nama Pendidik	L/P	Mata Pelajaran	Keterangan
1	Drs. Nauval	L	Biologi	Kepala Madrasah
2	Drs. Anis Fuadi, MM	L	Fisika	Guru Tetap
3	Drs. Sofwan	L	Sosiologi	Guru Tetap
4	Drs. Thobrani	L	Fiqih	Guru Tetap
5	Drs. H. M, Musta'in. S.Pd, M,Ag	L	Ekonomi	Waka Kurikulum
6	Dra. Sulistari, M. Pd	P	Bhs & Sastra Ind.	Guru Tetap

7	Drs. H. Bunyana	L	Qur'an Hadits	Waka Humas
8	Siti Nurjanah, S. Pd	P	Kimia	Guru Tetap
9	Firdayati, S. Ag	P	Akidah Akhlak	Guru Tetap
10	Yunizar, S. Pd., MM	L	Matematika	Waka Sarprana
11	Nova Eka Saryana, S. Pd	P	Bhs. Inggris	Guru Tetap
12	Drs. Hilal Fikri	L	Akidah Akhlak	Waka Kesiswaan
13	Triyanto, S Pd. I	L	SKI	Guru Tetap
14	Muh. Faizin, S.Pd	L	Bhs. Inggris	Guru Tetap
15	Ahmad Fauzan, S.Pd. I	L	Bhs. Arab/KHOT	Guru Tetap
16	Leny Kartika, S.Pd	P	Ekonomi	Guru Tetap
17	Siti Nurhasanah. S.Pd	P	Fisika	Guru Tetap
18	Rakhmat Yudiantoni, S.Pd. I	L	Geografi	Guru Tetap
19	Erman Siswadi, S.Pd., MM	L	Matematika	Guru Tetap
20	Yuningsih, S.Pd., M.Pd	P	Bhs & Sastra Ind.	Guru Tetap
21	ST. Sururiyah, S.Pd	P	Ekonomi	Guru Tetap
22	Dra. Rosyidah	P	Bhs & Sastra Ind.	Guru Tetap
23	Melistiyowati, S.Pd	P	Bhs. Inggris	Guru Tetap
24	Rina Qurniati, S.Pd	P	Bhs & Sastra Ind.	Guru Tetap
25	Munawarah, S. Ag	P	Bhs. Arab/KHOT	Guru Tetap
26	Esmanto, S.Pd	L	Penjas Orkes	Guru Tetap
27	Dedi Febrianto, S.Pd	L	Kimia	Guru Tetap
28	Khairuddin, S. Ag., M.Pd.I	L	Bhs. Arab/KHOT	Guru Tetap
29	Agus Fatahudin, S.Pd. I	L	Fiqh	Guru Tetap
30	Muzakkir, S. Ag	L	Fiqh	Guru Tetap
31	Eli Dwi Septina, S.Pd	P	Bhs. Inggris	Guru Tetap
32	Siti Aminah, S.Pd	P	BP/BK	Guru Tetap
33	Partijah, S. Ag	P	Sosiologi	Guru Tetap
34	Titik Solekah, S.E	P	Ekonomi	Guru Tetap
35	Diyah Yuniarti, S.Pd. I	P	Komputer	Guru Tetap
36	Fauzan, M.Pd	L	Bhs & Sastra Ind.	Guru Tidak Tetap
37	Lilik Widiyanto, S.Pd	L	Sejarah	Guru Tidak Tetap
38	Ismawati, S.Pd	P	Biologi	Guru Tidak Tetap
39	Laela Zuhriyah, S.Pd	P	Ekonomi	Guru Tidak Tetap
40	Risnani, S.Pd	P	BP/BK	Guru Tidak Tetap
41	Desi Apriani, S.Pd	P	Matematika	Guru Tidak Tetap
42	Aghis Apriza, S.Pd	L	BP/BK	Guru Tidak Tetap

43	Jodi Siswanto, S.Pd	L	Penjas Orkes	Guru Tidak Tetap
44	Romelan, S.Pd	L	Matematika	Guru Tidak Tetap
45	Supriyono, S.Pd	L	Matematika	Guru Tidak Tetap
46	Yayuk Novita Ningrum, S.Pd	P	Biologi	Guru Tidak Tetap
47	Tesa Marista Puri, S.Pd	P	Sejarah	Guru Tidak Tetap
48	Dwi Novitasari, S.Pd	P	PPKn	Guru Tidak Tetap
49	Siti Uswatun Hasanah, S.Pd	P	Geografi	Guru Tidak Tetap
50	Deka Satria Imanda	L	Sejarah Indonesia	Guru Tidak Tetap
51	Erni Widyasari, S.Pd	P	BP/BK	Guru Tidak Tetap

Tabel 3. Tenaga Kependidikan Madrasah

No.	Nama Pegawai	L/P	Bidang Kepegawaian	Keterangan
1	Hanafi Suandra, S.E	L	Kepala Tata Usaha	Pegawai Tetap
2	Muhammad Riva'i	L	Bendahara Rutin	Pegawai Tetap
3	M. Irzan, A.Md	L	Staf TU	Pegawai Tetap
4	Rakhman Hakim	L	Staf TU	Pegawai Tetap
5	Desi Widiastuti, S.Pd. I	P	Staf TU	Pegawai Tidak Tetap
6	Eva Nurkomari, S.Pd.	P	Staf TU	Pegawai Tidak Tetap
7	Khoirul Anwar, S.Pd.	L	Staf TU	Pegawai Tidak Tetap
8	Yuliono, S.Pd.	L	Staf TU	Pegawai Tidak Tetap
9	Muhyidin, S.Pd.	L	Staf TU	Pegawai Tidak Tetap
10	Ismalia, S.Kom	P	Staf TU	Pegawai Tidak Tetap
11	Gunawan	L	Penjaga Malam	Pegawai Tidak Tetap
12	Muhasim	L	Penjaga Malam	Pegawai Tidak Tetap
13	Suharyanto	L	Petugas Kebersihan	Pegawai Tidak Tetap
14	Indra Purwanto	L	Satpam	Pegawai Tidak Tetap

				Tetap
15	Sukiman	L	Petugas Kebersihan	Pegawai Tidak Tetap

6. Data Peserta Didik

a. Jumlah Peserta Didik

Jumlah peserta didik MAN 1 Pringsewu selama 5 tahun terakhir, tertera pada table 4 berikut ini.

Tabel 4. Jumlah Peserta Didik Madrasah 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun Pelajaran	Kelas						Jumlah
		X	XI		XII			
			MIA	IIS	MIA	IIS		
1	2012/2013	231		96	140	95	111	673
2	2013/2014	258		111	101	91	135	696
3	2014/2025	112	132	98	141	110	98	695
4	2015/2016	113	142	112	132	97	139	744
5	2016/2017	120	160	113	142	110	128	773

Adapun jumlah peserta didik MAN 1 PRINGSEWU Tahun Pelajaran 2017/2018 sebanyak 785 orang. Terdiri dari kels X sebanyak 262 orang, kelas XI sebanyak 272 orang dan kelas XII sebanyak 251 orang .

b. Output Peserta Didik

Output hasil Ujian Nasional peserta didik MAN1 Pringsewu selama 5 tahun terakhir secara kuantitas terpenuhi 100% lulus Ujian Nasional sebagaimana yang di targetkan, tetapi secara kualitas belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 5. Output Peserta Didik Madrasah 5 Tahun Terakhir

No	Tahun Pelajaran	Tingkat Kelulusan	Rataan Nilai UN	Melanjutkan Ke PTN/S
1	2016/2017	100%	74,84	103

2	2015/2016	100%	76,32	131
3	2014/2015	100%	8,86	135
4	2013/2014	100%	8,52	75
5	2012/2013	100%	8,13	36

7. Sarana dan Prasarana Madrasah

Tabel 6. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah

No.	Jenis Sarprana	Jumlah	Kondisi			
			Baik	Rusak		
				Ringan	Sedang	Berat
1	R. Kepala Sekolah	1				
2	R. Tata Usaha	1				
3	R. Guru	1		✓		
4	R. Konseling	1				
5	R. UKS	1				
6	R. Kelas Belajar	23	22	1		
7	Ged. Perpustakaan	1				
8	R. Lab. IPA	1				
9	R. Lab. Biologi					
10	R.Lab. Kimia					
11	R.Lab. Fisika					
12	R.Lab. Komputer	1				
13	R.Lab. Bahasa	1				
14	Musholla	1				
15	R. OSIS	1				
16	R. Pramuka	1				
17	Lap. Olahraga	1				
18	WC	10	9	1		
19	Warung Koperasi	1				
20	Gudang	1				

B. Pembahasan

Pada bab ini, penulis akan memaparkan data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian melalui wawancara yang di ambil dari responden kepala madrasah dan guru dan juga dokumentasi. Pada bab ini penulis menganalisis dengan deskriptif kualitatif, yaitu menjelaskan secara rinci data yang telah dikumpulkan tersebut hingga dapat di jadikan kesimpulan dari masing-masing permasalahan

Untuk menganalisis data dari hasil penelitian ini, penulis akan menghubungkannya dengan hasil observasi yang di dapat di lapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Pringsewu, sehingga dapat diketahui seperti apa budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu ini, dan bagaimana peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu.

1. Budaya Organisasi di MAN 1 Pringsewu

Budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu merupakan perilaku dan kegiatan yang sudah menjadi kebiasaan yang mengandung nilai-nilai , meliputi nilai disiplin, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius di MAN 1 Pringsewu. wujud budaya organisasi yang ada di MAN 1 Pringsewu merupakan bentuk dari kegiatan keagamaan dan kebiasaan dalam perilaku sehari-hari. Kegiatan keagamaan tersebut ada yang dilaksanakan setiap minggu, tahunan dan bahkan ada yang dilaksanakan harian atau setiap hari. Seperti yang dinyatakan oleh Bapak Drs. Nauval selaku kepala madrasah, dalam wawancara sebagai berikut;

“Sehubungan lembaga pendidikan kita madrasah, maka tidak bisa terlepas dari kegiatan aktivitas keagamaan. Hampir setiap hari aktivitas keagamaan itu ada di madrasah, mulai dari saat masuk lingkungan madrasah siswa menyalami guru-

guru, dan jam pertama siswa itu mulai membaca tilawa Al-Qur'an, jadi kegiatan tilawah ini rutin dilakukan setiap kali masuk sebelum mengawali jam pertama selama sekitar 30 menit, dan juga kita ada kegiatan keagamaan setiap jum'at yaitu kegiatan sholat jum'at berjamaah bagi siswa laki laki dan kegiatan keputrian bagi para siswi yang dibimbing oleh guru pembimbingnya".⁵²

Wujud budaya organisasi yang terdapat di MAN 1 Pringsewu merupakan perilaku dan kebiasaan yang mengandung nilai-nilai religius yang berbentuk kegiatan keagamaan dan perilaku sehari-hari. Kegiatan keagamaan tersebut ada dilaksanakan setiap minggu atau bulanan dan ada yang dilaksanakan harian atau setiap hari.

Pernyataan di atas juga didukung dari hasil observasi, peneliti menemukan bahwa kegiatan-kegiatan keagamaan yang ada di MAN 1 Pringsewu antara lain: pertama, kegiatan keagamaan yang bersifat harian meliputi; menyalami kepala madrasah, guru-guru dan pegawai sebelum masuk gerbang lingkungan madrasah, tadarus al-Qur'an setiap pagi, berdo'a pada jam pertama dan terakhir pelajaran, shalat dhuha yang dilaksanakan sebagian besar siswa/I dan shalat dzuhur berjamaah yang dilaksanakan oleh para siswa/I dengan diimami oleh guru. Kedua, kegiatan keagamaan yang bersifat mingguan ialah: pelaksanaan kegiatan yang meliputi: (pengarahan kepala madrasah /guru tentang keagamaan, shalat jum'at berjamaah seluruh siswa, guru-guru, dan pegawai madrasah,. Ketiga, kegiatan keagamaan yang bersifat bulanan ialah; kegiatan- kegiatan PHBI (peringatan hari besar islam). Empat, kegiatan keagamaan yang bersifat tahunan seperti; membayar zakat fitrah di madrasah dan juga kegiatan berkurban hari idul adha.

⁵² Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

Seperti yang di kemukakan oleh Bapak Drs. H. Bunyana selaku guru bidang keagamaan, dalam wawancara di bawah;

“pada saat bulan ramadhan kemaren kita latih siswa untuk bayar zakat di sekolah. Terus Alhamdulillah kemaren idul adha kita juga menyembeli hewan kurban 2 ekor sapi, dan mudah-mudahan tahun berikutnya ada lebih banyak lagi. Barangkali untuk waktu idul adha yang akan datang kita akan programkan juga untuk siswa, untuk mengajarkan mereka berkorban. Dan tidak terlalu di tekankan kepada mereka bahwa harus berapa orang baru berkorban sapi atau kambing. Tapi semampu mereka untuk kumpulan uang supaya dapat berkorban, entah berapa itu, yang penting mereka dapat belajar berkorban.”⁵³

Kegiatan tahunan ini ditujukan untuk melatih karakter dan jiwa keagamaan mereka dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu. Selain itu juga MAN 1 Pringsewu memiliki 2 (dua) program unggulan yang diunggulkan oleh madrasah. Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Drs. Nauval selaku kepala madrasah, dalam wawancaranya di bawah;

“Kita MAN 1 Pringsewu juga memiliki 2 program yang diunggulkan oleh madrasah, Yaitu:

1. Unggul akademik (Dimana anak-anak menguasai sains)
2. Unggul tahfidz (menghafal al-qur'an)”

“Nah unggulan kita yang kedua ini ialah unggul dalam bidang tahfidz, semua anak-anak siswa kita, kita tuntut untuk menghafal al-qur'an. Jadi kita mempunyai semacam target untuk anak-anak kelas 10 harus berapan jus atau berapa surat, kelas 11 berapa surat pencapaiannya, termasuk juga kelas 12. Nah kalau kita sudah berani untuk man 1 ini untuk program tahfidz anak wajib untuk menghafal juz 30, bahkan saja sudah membuat aturan jika anak kita kelas 12 ini tamat dan mereka belum bisa hafal juz 30 maka ijaza nya kita tahan. Nah ini dalam rangka untuk mendukung program unggulan kita madrasah MAN 1 Pringsewu dalam bidang tahfidz. Jadi anak-anak memang kita dorong untuk cinta al-qur'an dan menghafal al-qur'an.”⁵⁴

Nilai religius perlu ditanamkan dalam lembaga pendidikan untuk membentuk budaya religius yang mantab dan kuat di lembaga pendidikan

⁵³ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Bunyana, Tanggal 13 September 2018

⁵⁴ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

tersebut. Di samping itu, penanaman nilai religius ini penting dalam rangka untuk memantapkan etos kerja dan etos ilmiah seluruh civitas akademika yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Selain itu juga, supaya tertanam dalam tenaga kependidikan bahwa melakukan kegiatan pendidikan dan pembelajaran pada peserta didik bukan semata-mata bekerja untuk mencari uang, tetapi merupakan bagian dari ibadah.

Dengan demikian dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu. Hal yang perlu di laksanakan oleh madrasah adalah menciptakan dan menanamkan nilai-nilai yang dapat membentuk jiwa dan karakter keagamaan lingkungan madrasah, sehingga terbentuklah budaya yang religius. Nilai-nilai religius yang ditanamkan berupa nilai akhlak dan disiplin, nilai keteladanan, dan nilai amanah. Hal tersebut dikarenakan lembaga ini memiliki citra keagamaan.

Lembaga pendidikan MAN 1 Pringsewu, merupakan lembaga yang yang bercitra Islami dengan mengedepankan citra-cita Islam, terutama akhlak. Akhlak merupakan tingkah laku yang ada pada jiwa anak didik melalui realisasikan ke dalam kehidupan sehari-hari dalam bergaul terhadap sesama, dan orang yang lebih tua.

Hal ini juga di perkuat dari hasil observasi bahwa, setiap guru sehabis jam mengajar, mereka melaksanakan shalat dzuhur berjama'ah di masjid yang di imami oleh guru atau kepala madrasah meskipun terkadang tidak semua guru dan kepala ikut melaksanakan shalat berjama'ah di masjid, namun pelaksanaan kegiatan shalat dzuhur berjama'ah tetap berjalan efektif dengan diimami sesama mereka, biar bagaimanapun juga, hal ini menjadi salah satu tugas dan tanggung

jawab untuk semua tenaga pendidik terlebih lagi kepala madrasah untuk lebih berperan aktif dalam memberikan teladan bagi lingkungan madrasah. Karena nilai keteladanan ini tercermin dari perilaku kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Hal ini dimaksud untuk merealisasikan dan membangun budaya organisasi yang religius di MAN 1 Pringsewu.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Membangun Budaya Organisasi di MAN 1 Pringsewu

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan, mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Peran kepala madrasah dalam hal ini menempati posisi yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas kegiatan pendidikan dan bertanggung jawab untuk memimpin proses pendidikan di madrasah terutama berkaitan membangun suasana budaya organisasi yang religius yang ada pada masyarakat sekolah yang merupakan salah satu faktor penting. Upaya dalam membangun budaya organisasi di sekolah dapat melalui optimalisasi peran kepala madrasah.

Untuk menghadapi perkembangan zaman seperti sekarang ini sebagai seorang kepala madrasah tentu dituntut untuk memiliki kemampuan jiwa memimpin dan mempunyai tekad kuat untuk mencapai tujuan dengan senantiasa

mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Artinya, pemimpin organisasi dalam keadaan apapun juga bertanggung jawab terhadap seluruh stabilitas, produktivitas, efektivitas, dan aktivitas dalam organisasi pendidikan tersebut, sehingga semua problematika serta dinamika keorganisasian menjadi aspek yang terus dalam pantauan dan jangkauan seorang pemimpin.

Dengan demikian, kejelasan visi misi dari sekolah sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Serta dari kejelasan visi misi ini juga, pemimpin dapat tampil sebagai pemimpin yang kharismatik pada organisasi pendidikan. Fakta yang cukup menarik adalah dari visi misi ini pula magnet transformasi atau perubahan dalam organisasi pendidikan akan dimulai. Dengan dasar tersebut, maka muncul sistem nilai dalam organisasi pendidikan yang menjadi acuan seluruh komponen organisasi pendidikan termasuk kepala madrasah yang merupakan pemimpin yang menggerakkan organisasi pendidikan dengan nilai dan norma yang tinggi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh bapak Drs. Nauval selaku kepala madrasah berikut:

“Iya sudah, suatu organisasi tentunya harus mempunyai visi misi yang jelas untuk membawa kemajuan organisasi tersebut, terkhusus pada organisasi pendidikan. Karena seorang pemimpin yang ada di organisasi tersebut akan memulai segala sesuatunya dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang bersifat futuristik untuk dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan sumber daya organisasi pendidikan terutama sumber daya manusia.”⁵⁵

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

Selain itu seorang pemimpin diberi kebebasan dalam memformulasikan visi misi organisasi pendidikan menjadi suatu hal yang menarik. Karena kemenarikan visi misi tersebut merupakan tangga awal dalam memulai segala sesuatu. Sedangkan formulasi dari sebuah visi misi ini bisa dikembangkan oleh para pemimpin sendiri atau visi misi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang dibuat atau dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah serta selaras dengan perkembangan kebutuhan maupun tuntutan pada saat sekarang, sehingga formulasi dari visi misi tersebut tidak membutuhkan reformulasi tinggal menjabarkan dalam bentuk program-program untuk mencapai hal tersebut.

Visi misi ini yang kemudian perlu untuk dikomunikasikan dengan seluruh komponen budaya organisasi pendidikan untuk menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol dalam memfokuskan usaha dan mengomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sangat sederhana.

Sebagaimana keterangan dari bapak Drs. Nauval berikut :

“Sejak berdiri dari sekolahan sudah banyak mengalami progress, yang kita setuju kemarin perubahan yang terjadi adalah perubahan mindset dan paradigma, salah satunya mencantumkan global yang artinya kita mempunyai mindset kedepannya harus berkembang kalau tidak seperti itu kita bagaikan katak dalam tempurung, dan yang terpenting sekolahan disini adalah pembentukan akhlaq, bagaimanapun juga pendidikan akhlaqul karimah disini harus kita kejar. Sudah mengalami perubahan yang sangat progress, melalui perubahan mindset untuk mau berkompetisi, dan menghasilkan sesuatu yang luar biasa. Dari visi misi ini kemudian kami kembangkan ke dalam budaya organisasi yang sekarang ada di madrasah ini.”⁵⁶

Budaya organisasi yang telah dibuat tidak serta merta bisa diterima oleh komponen organisasi. Seorang pemimpin dapat memulai dengan membuat budaya

⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

organisasi yang dapat dipercaya kebenarannya oleh para anggota, mengomunikasikan budaya organisasi tersebut kepada semua organisasi pendidikan dan kemudian melembagakan budaya organisasi tersebut. Sebagaimana keterangan yang disampaikan oleh Bapak Drs. H. Bunyana selaku waka humas di MAN 1 Pringsewu:

“Bapak kepala madrasah selalu mempunyai cara bagaimana agar budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu ini dapat dilaksanakan oleh seluruh komponen yang ada di sekolah. Antara lain beliau selalu menyampaikan budaya organisasi tersebut ketika rapat koordinasi seluruh guru di MAN 1 Pringsewu. Yang tidak kalah pentingnya bapak kepala madrasah terjun langsung memberikan contoh mengaplikasikan budaya organisasi tersebut dalam segala kegiatan di sekolah”.⁵⁷

Keterangan tersebut senada dengan keterangan dari Ibu Siti Nurjanah selaku guru di MAN 1 Pringsewu:

“Tidak Cuma dengan sosialisasi melalui lisan saja, tetapi juga pemberian contoh langsung terhadap bawahannya, misalnya saja dalam hal kedisiplinan, dan beribadah. Dalam beribadah ini kepala madrasah selalu memberikan contoh kepada guru dan siswanya melaksanakan sholat dhuha di masjid madrasah. Yang akhirnya dari budaya organisasi itu dapat diimplementasikan kepada warga sekolah.”⁵⁸

Kepala madrasah sebagai leader atau pemimpin pembelajaran berperan sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut. Sebagaimana pada umumnya di setiap sekolah memiliki bangunan nilai budaya organisasi yang mewakili dari karakter sekolah tersebut. Begitu juga di MAN 1 Pringsewu juga mempunyai nilai budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah yang lainnya, yaitu meliputi nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sikap perilaku, dan nilai religius. Sebagaimana yang dipaparkan oleh bapak Drs.Nauval selaku kepala madrasah berikut :

⁵⁷ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Bunyana, Tanggal 13 September 2018

⁵⁸ Wawancara dengan Ibu Siti Nurjanah, Tanggal 10 September 2018

“Betul mas, disini memiliki nilai budaya organisasi yang mencerminkan ciri khas dari MAN 1 Pringsewu untuk membedakan dengan MA maupun sekolah sekolah yang lain. Nilai budaya organisasi yang ada di sini meliputi dari nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius. Bangunan budaya organisasi ini ada karena dibutuhkan untuk menunjang kemajuan dari peserta didik baik secara intelegensi maupun intitutnya. Agar nantinya setelah keluar dari MAN ini mereka sudah siap menghadapi jenjang pendidikan yang lebih tinggi.”⁵⁹

Di MAN 1 Pringsewu terdapat nilai-nilai budaya organisai yang menjadi ciri khas dari madrasah kami, yaitu nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius.

1. Nilai Sopan santun

Pendidikan karakter merupakan proses panjang yang dapat dimulai dari anak usia dini, namun demikian pada setiap jenjang sekolah dapat melakukan proses pendidikan karakter salah satunya dengan melakukan pembiasaan. Salah satu aspek pembentukan nilai karakter di MAN 1 Pringsewu pada peserta didik adalah sikap sopan santun. Pembentukan peserta didik untuk menjadi anak yang memiliki sikap sopan santun dalam kehidupan sehari-hari baik dalam kehidupan di sekolah, di rumah, dan di lingkungan tempat tinggal anak dapat ditanamkan melalui proses pembudayaan. Terlaksananya proses pembudayaan sikap sopan santun ini hanya dapat dilakukan melalui proses pembiasaan sikap sopan santun.

Teknik-teknik yang dapat dilakukan meliputi pemodelan di MAN 1 Pringsewu,

“Melalui pengintergrasian penanaman sikap sopan santun dalam semua bidang pelajaran, peningkatan peran pembelajaran pendidikan agama, pendidikan moral pancasila atau kewarganegaraan dan peran guru Bimbingan Penyuluhan di sekolah”, demikian keterangan dari bapak kepala MAN 1 Pringsewu.

“Kalau disini, setiap pagi masuk sekolah bertemu dengan guru itu harus “salim”, salam ketika masuk kelas, dan jika berbicara itu mendekat serta ramah ya

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

pokoknya disini berdasarkan kekeluargaan. Itu pembiasaan yang ditanamkan untuk siswa. Sedangkan untuk guru tidak jauh beda dengan siswa yakni jika masuk ruangan manapun diwajibkan untuk salam dan jika pertama kali bertemu dengan guru lain mengucapkan salam dan lain sebagainya.”⁶⁰

Pembiasaan sopan santun ini tidak hanya dijalankan pada siswa, namun harus mengikut sertakan jajaran guru. Karena siswa pada usia MA ini adalah usia anak yang cenderung melakukan sesuatu berdasarkan apa yang dia lihat atau yang mereka ketahui dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu cara yang paling efektif dengan metode keteladanan yakni guru yang ada di MAN 1 Pringsewu juga dituntut untuk memiliki nilai sopan santun agar siswa yang ada bisa menirukan, seperti masuk kelas mengucapkan salam, bertutur kata dengan baik, berjabat tangan sesama guru, mematuhi kode etik guru. Sebagaimana yang disampaikan bapak Drs.H. Bunyana sebagai berikut:

“Disini untuk menanamkan pembiasaan sopan santun pada siswa guru mempunyai peran penting, karena guru sebagai suri tauladan dari para siswa yang ada. Nilai yang sering kita tanamkan pada anak-anak misal masuk kelas mengucapkan salam, jika bertemu dengan guru saling berjabat tangan mematuhi peraturan yang ada di sekolah, serta mematuhi semua perintah dari atasan.”⁶¹

Dalam hal ini siswa diuntut untuk mampu sekaligus mengaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

“Kami biasanya datang selalu melakukan “salim” terhadap guru yang ada dan jika masuk kelas mengucap salam dan jika mau kebelakang harus izin terdahulu pada guru yang ada dikelas.”⁸⁰ Begitu penuturan Fina siswi kelas 11 MAN 1 Pringsewu.⁶²

2. Nilai Disiplin

Salah satu tujuan nilai budaya organisasi yang paling utama dalam suatu budaya organisasi adalah nilai disiplin. Penerapan budaya organisasi yang disiplin

⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

⁶¹ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Bunyana, Tanggal 13 September 2018

⁶² Wawancara dengan Fina Siswi Kelas 11, Tanggal 13 September 2018

akan membuat seluruh yang terlibat dalam organisasi mampu berjalan sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan. Masalah disiplin tersebut sangat mempengaruhi prestasi di MAN 1 Pringsewu. Nilai disiplin yang ada di di MAN 1 Pringsewu adalah disiplin waktu, dalam hal ini seluruh warga sekolah harus bisa menghargai waktu yang ada dengan cara ketepatan waktu hadir yaitu pukul 06.45 WIB sampai pukul 14.00 WIB. Dan ini sudah di fasilitasi dengan adanya finger print dan absensi bagi para guru sedangkan untuk para siswa dengan adanya absensi kelas yang mengidentifikasi siswa masuk atau sebagaimana keterangan bapak Drs. Nauval:

“Nilai disiplin di MAN 1 Pringsewu yaitu, disiplin waktu, dalam hal ini seluruh warga sekolah harus bisa menghargai waktu yang ada dengan cara ketepatan waktu hadir yaitu pukul 06.45 WIB sampai pukul 14.00 WIB. Dan ini sudah di fasilitasi dengan adanya finger print bagi para guru sebagai pendeteksi kedisiplinan waktu mereka dan absensi kelas bagi siswa di MAN 1 Pringsewu ini.”⁶³

3. Nilai Sosial

Manusia hidup didunia itu tidak bisa hidup sendiri tanpa adanya bantuan orang lain. Maka dari itu, manusia harus hidup mengerti bagaimana caranya hidup bersosial. Berangkat dari ini, di MAN 1 Pringsewu menanamkan nilai sosial terhadap peserta didik sejak dini, agar nantinya mereka bisa hidup secara sosial dilingkungannya masing-masing. Nilai sosial di MAN 1 Pringsewu meliputi menjenguk guru atau keluarga dari guru di MAN 1 Pringsewu yang sedang sakit. Serta jika beliau tidak bebenturan jadwal beliau juga menjenguk siswanya yang

⁶³ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

tidak masuk sekolah karena sakit. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh bapak

Drs. H. Bunyana :

“Kepala madrasah menanamkan nilai sosial dengan kegiatan yang simpel tapi begitu mengena, yakni dengan memperhatikan guru atau anggota keluarganya yang sakit dengan menjenguknya. Hal ini juga sering ditanamkan pada peserta didiknya agar menjenguk teman sekelasnya yang sedang sakit. Mereka disuruh iuran untuk membawakan oleh-oleh ketika menjenguk, dan itu pasti dapat uang tambahan dari sekolah.”⁶⁴

Di MAN 1 Pringsewu kesejahteraan guru dan keluarganya sangat diperhatikan karena itu rasa kekeluargaan antara guru satu dengan guru yang lainnya sangat kental sama halnya menjadi keluarga sendiri.

”Kami disini selalu memperhatikan kesejahteraan guru meskipun itu bersifat sangat kecil tetapi bisa membangun rasa kekeluargaan antara guru satu dengan guru yang lainnya seperti halnya ketika study tour semua keluarga dari guru di ikut sertakan, kunjungan kepada keluarga guru yang sakit dan lain sebagainya.”Demikian keterangan dari bapak kepala madrasah.⁶⁵

Selain itu MAN 1 Pringsewu juga melakukan kegiatan kemasyarakatan semisal ikut kerja bakti lingkungan madrasah yang kebetulan mengadakan kerja bakti dan adanya kegiatan bakti sosial dengan cara menugaskan seluruh siswa untuk membersihkan masjid yang berada dimadrasah. Selaras dengan yang disampaikan ibu Siti Nurjanah yaitu :

“Kepala madrasah biasanya juga mengikut sertakan sebagian atau bahkan seluruh peserta didiknya untuk ikut kerja bakti lingkungan sekolah dan bakti sosial membersihkan masjid dilingkungan sekolah yang dilaksanakan satu bulan sekali pada hari jumat. Agar para siswa paham dan tau arti kehidupan sosial atau bermasyarakat.”⁶⁶

4. Nilai Religi

⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Bunyana, Tanggal 13 September 2018

⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

⁶⁶ Wawancara dengan Ibu Siti Nurjanah, Tanggal 10 September 2018

Sepastinya lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) itu mengajarkan nilai-nilai agama islam. Akan tetapi nilai keagamaan itu tidak akan mudah diterima atau bahkan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari tanpa ada kebiasaan. Kebiasaan untuk selalu melaksanakan ibadah itu tidak bisa dilaksanakan dengan semudah membalikkan tangan. Nilai keagamaan ini akan lebih mudah jika sudah diaplikasikan pada anak sejak usia sedini mungkin, dan apalagi jika didukung oleh lingkungan yang mempunyai atmosfer religius. Di MAN 1 Pringsewu sudah membiasakan kepada peserta didiknya dan para guru untuk mengawali kegiatan pembelajaran disekolah dengan membaca doa bersama di kelas masing-masing. Selain itu juga, mereka melaksanakan sholat dhuha rutin setiap pagi serta jamaah sholat dzuhur. Dan juga diadakan tadarrus Alqur'an setiap hari jum'at. Dengan harapan mereka agar selalu terbiasa dalam melaksanakan ibadah secara istiqomah. Begitu keterangan yang saya dapat dari bapak Drs. Nauval sebagai berikut :

“Kami, pihak sekolah menanamkan nilai religi untuk selalu mengawali pelajaran dengan berdoa bersama di kelas masing-masing yang materi doanya disesuaikan. Dan kami juga mengajak para siswa dan guru untuk melaksanakan sholat dhuha dan sholat dzuhur berjamaah di masjid madrasah dan kami juga mengadakan tadarrus Alqur'an setiap hari jumat.”⁶⁷

Berdasarkan hasil pengamatan saya, shalat dhuha di MAN 1 Pringsewu dilaksanakan pukul 09.00 sedangkan shalat dhuhur dilaksanakan saat istirahat ke 2 sekitar pukul 12.30. dan untuk tadarrus alqur'an dilaksanakan setiap hari pukul 07.00 sampai 07.30 yang dipimpin oleh seorang guru dan mengawasi.

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

Nilai budaya organisasi yang ada di MAN 1 Pringsewu ini tidak semata-mata dibuat begitu saja. Nilai budaya organisasi ini dibuat karena ada latar belakangnya, yaitu untuk melihat kapasitas atau kemampuan dari warga sekolah baik itu siswa dan guru madrasah yang nantinya akan melaksanakan program budaya organisasi, serta melihat keinginan masyarakat sekitar sebagai konsumen atau yang merasakan langsung dampak dari pendidikan yang ada di madrasah sebagaimana yang diungkapkan bapak kepala madrasah:

“Budaya organisasi yang ada di madrasah ini kami susun berdasarkan kemampuan warga sekolah sebagai pelaksana atau pelaku secara langsung yang sekiranya mudah dilaksanakan oleh semua pihak sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan adanya budaya organisasi. Selain itu, kami juga mempertimbangkan keinginan lingkungan sekolah serta harapan wali murid, yang mana mereka adalah orang yang merasakan dampak secara langsung dari pendidikan yang ada di madrasah ini. Budaya organisasi yang sudah disusun kemudian kami menyosialisasikan kepada warga sekolah secara keseluruhan dan kemudian baru kita sampaikan pada masyarakat umum yang nantinya budaya organisasi ini akan menjadi salah satu ciri dari madrasah ini yang membedakan dengan madrasah yang lain.”⁶⁸

Untuk menciptakan komunikasi yang tinggi antara kepala madrasah dengan guru, siswa serta masyarakat sekitar, maka langkah yang ditempuh antara lain dengan membangun kegotongroyongan yang baik diantara mereka. Dengan kedekatan mereka akan lebih mudah seorang kepala madrasah untuk mengendalikan bawahannya agar selalu menjaga mutu dari MAN 1 Pringsewu. Contoh menjalin hubungan kepala madrasah dengan guru, siswa dan masyarakat yaitu pembagian zakat fitrah dari siswa ke lingkungan dekat MAN 1 Pringsewu dan banyak yang lainnya. Ini sama yang diungkapkan oleh ibu Siti Nurjanah :

“Bapak kepala madrasah selalu menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan masyarakat. Contoh hubungan yang dibangun dengan masyarakat adalah

⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

mengadakan bakti sosial di lingkungan berupa membersihkan masjid di sekitar madrasah, dan pembagian zakat untuk masyarakat sekitar sekolah.”⁶⁹

Sebagai pemimpin kepala madrasah harus cepat tanggap apabila menemukan permasalahan dan cepat memperbaikinya. Seperti upaya yang dilakukan oleh kepala MAN 1 Pringsewu dalam memelihara budaya organisasi dengan bermusyawarah. Seperti keterangan dari bapak Drs Nauval:

“Untuk mencapai hasil optimal dalam bekerja diperlukan ketegasan dan ketidak ragu-raguan, namun bukan berarti mengabaikan musyawarah, tetapi justru musyawarah diutamakan untuk menghilangkan keragu-raguan dan permasalahan, sebagaimana hadist yang diriwayatkan Bukhori yang artinya (“Bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu maka apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah.”)⁷⁰

Dalam suatu lembaga pendidikan permasalahan yang dihadapi tentu saja sangat banyak, apalagi mempersatukan pemikiran yang berbeda-beda. Di MAN 1 Pringsewu upaya kepala madrasah dalam menghadapi permasalahan dalam budaya organisasi antar guru dengan mengadakan pertemuan antar guru dan pengurus yayasan. Seperti yang disampaikan bapak Drs.H. Bunyana:

“Begini mas, kepala madrasah dalam mengayomi anggota sekolahnya terutama bawahannya dalam permasalahan budaya organisasi yang ada pada masing-masing guru dengan memberikan pemahaman kepada semua guru. Seperti mengadakan musyawarah dengan pihak sekolah, karena budaya organisasi itu bukan hanya untuk guru atau kepala madrasah melainkan untuk semua warga yang ada di sekolah.”⁷¹

Sebagai pemimipin lembaga pendidikan atau peran leadership yang melekat dalam diri seorang kepala madrasah, tentu perubahan sekecil apapun kegiatan yang dilakukan tentu harus mendapatkan dukungan dari kepala atau pemimpin, jika seorang kepala tidak mau menerima perubahan atau tidak mau

⁶⁹ Wawancara dengan Ibu Siti Nurjanah, Tanggal 10 September 2018

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

⁷¹ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Bunyana, Tanggal 13 September 2018

menerima sesuatu yang akan memajukan dunia pendidikan tentu itu akan menyebabkan kemunduran buat madrasah itu. Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Drs. Nauval selaku kepala madrasah, dalam wawancara dibawah;

“Maka peran saya sebagai leader saya sangat mendukung semua kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan keorganisasian yakni dalam upaya membangun budaya organisasi yang religious di MAN 1 Pringsewu. Seperti kegiatan lomba di kegamaan baik di lingkungan madrasah maupun di luar. juga kegiatan tahfidz, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya”.⁷²

Kegiatan keagamaan dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu tidak terlepas dari dukungan semua pihak, tak tekecuali dukungan dari kepala madrasah itu sendiri yang memiliki peran sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan. Tentu menjadi tolak ukur suatu keberhasilan dalam menciptakan budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu.

Analisis hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dukungan dari kepala madrasah berperan penting dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu, perannya sebagai seorang pemimpin lembaga madrasah dituntut untuk memberikan pengambilan keputusan yang tepat dalam internalisasi kegiatan-kegiatan yang bersifat religious yang dapat membangun nilai-nilai keorganisasian di madrasah.

⁷² Wawancara dengan Bapak Drs. Nauval, Tanggal 17 September 2018

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah penulis lakukan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Pringsewu, mengenai “Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi di MAN 1 Pringsewu”, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

1. Budaya Organisasi di MAN 1 Pringsewu

Budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu merupakan perilaku dan kegiatan yang sudah menjadi kebiasaan yang mengandung nilai-nilai, meliputi nilai disiplin, nilai sosial, nilai sopan santun dan nilai religius di MAN 1 Pringsewu. wujud budaya organisasi yang ada di MAN 1 Pringsewu merupakan bentuk dari kegiatan keagamaan dan kebiasaan dalam perilaku sehari-hari. Kegiatan keagamaan tersebut ada yang dilaksanakan setiap minggu, tahunan dan bahkan ada yang dilaksanakan harian atau setiap hari

Lembaga pendidikan MAN 1 Pringsewu, merupakan lembaga yang bercitra Islami dengan mengedepankan citra-cita Islam, terutama akhlak. Akhlak merupakan tingkah laku yang ada pada jiwa anak didik melalui realisasikan ke dalam kehidupan sehari-hari dalam bergaul terhadap sesama, dan orang yang lebih tua.

2. Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi di MAN 1 Pringsewu

Kepala madrasah sebagai leader atau pemimpin pembelajaran berperan sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang ada di sekolah tersebut. Sebagaimana pada umumnya di setiap sekolah memiliki bangunan nilai budaya organisasi yang mewakili dari karakter sekolah tersebut. Begitu juga di MAN 1 Pringsewu juga mempunyai nilai budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah yang lainnya, yaitu meliputi nilai kedisiplinan, nilai sosial, nilai sikap perilaku, dan nilai religius

Kegiatan keagamaan dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu tidak terlepas dari dukungan semua pihak, tak tekecuali dukungan dari kepala madrasah itu sendiri yang memiliki peran sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan. Tentu menjadi tolok ukur suatu keberhasilan dalam menciptakan budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu.

Analisis hasil penelitian di atas dapat di simpulkan bahwa dukungan dari kepala madrasah berperan penting dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu, perannya sebagai seorang pemimpin lembaga madrasah dituntut untuk memberikan pengambilan keputusan yang tepat dalam internalisasi kegiatan-kegiatan yang bersifat religius yang dapat membangun nilai-nilai keorganisasian di madrasah.

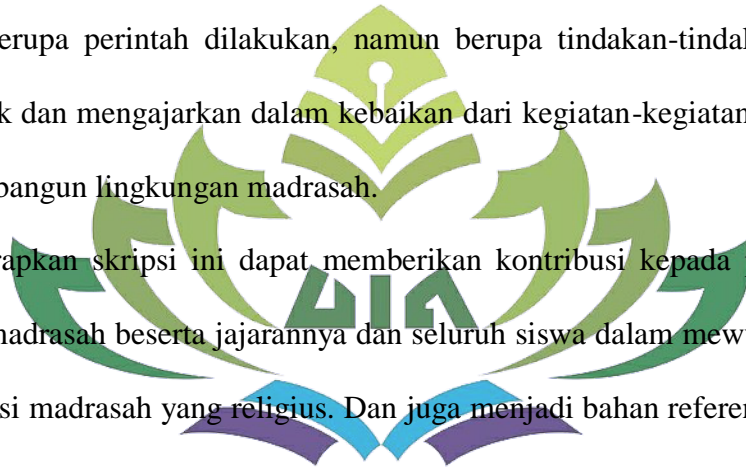
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, tentang Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi di MAN 1 Pringsewu, maka ada beberapa saran yang mungkin dapat menjadi pertimbangan madrasah sebagai berikut;

1. Diharapkan madrasah tetap mempertahankan kegiatan-kegiatan keagamaan yang ada dan bersama-sama berupaya membangun serta menciptakan suasana yang religius dan juga supaya mengadakan kegiatan work-shop keagamaan khusus guru dan staf, serta sekaligus mengadakan kegiatan evaluasi perbulannya.

2. Diharapkan kepala madrasah untuk terus meningkatkan hubungan baik dengan bawahan seperti melakukan pengarahan yang bersifat kekeluargaan dan menjalin komunikasi, sehingga tidak terjadi kecanggungan antara atasan dan bawahan. Dan memberikan teladan yang baik terhadap masyarakat madrasah. Sehingga tidak hanya berupa perintah dilakukan, namun berupa tindakan-tindakan yang dapat mendidik dan mengajarkan dalam kebaikan dari kegiatan-kegiatan keorganisasian yang di bangun lingkungan madrasah.

3. Diharapkan skripsi ini dapat memberikan kontribusi kepada profesionalisme kepala madrasah beserta jajarannya dan seluruh siswa dalam mewujudkan budaya organisasi madrasah yang religius. Dan juga menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. Metodologi penelitian Kualitatif : Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2014.
- Alwasilah, A. Chaedar. Pokoknya Kualitatif (Dasar -dasar merancang dan melakukan penelitian kualitatif). Bandung: PT Dunia Pustaka Jaya. 2011.
- Arikunto, Suharsimi. Dasar -dasar Supervisi. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2006.
- Basrowi, dan Suwandi. Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2008.
- Danim, Sudarwan. Kinerja Staf dan Organisasi. Bandung: CV Pustaka Setia. 2008.
- Daryanto. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. Yogyakarta: GavaMedia. 2011.
- Emzir. Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data . Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2011.
- Herabudin. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: CV Pustaka Setia. 2009.
- <http://www.e-jurnal.com/2013/09/fungsi-fungsi-kepemimpinan.html> (diakses pada tanggal 20 Juli 2018)
- Jasmani, dan Mustofa Syaiful. Supervisi Pendidikan. Jogjakarta: Ar Ruzz Media. 2013.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif. Jakarta: PT Bumi aksara. 2005.
- Kompri. Manajemen Pendidikan Jilid 1. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Moleong, Lexy. J. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2000.
- Mulyasa, E. Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2002.

- Mulyasa, E. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2004.
- Mulyono. Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan. Jogjakarta: Ar Ruzz Media. 2008.
- Pidarta, Made. Manajemen Pendidikan Indonesia . Jakarta: PT Rineka Cipta. 2011.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. Kepemimpinan dan perilaku Organisasi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2012.
- Rohmat. Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi. Purwokerto: STAIN Press. 2010.
- Sagala, Syaiful. Administrasi Pendidikan Kontemporer . Bandung: Alfabeta. 2013.
- Sagala, Syaiful. Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Suharsaputra, Uhar. Administrasi Pendidikan. Bandung: PT Refika Aditama. 2013.
- Suryosubroto, B. Manajemen Pendidikan Sekolah. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2004.
- Wahab, Abd. & Umiarso, Andi. Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2011.
- Wahab, Abdul Aziz. Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan). Bandung: Alfabeta. 2011.
- Wahjosumidjo. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2011.
- Wibowo. Budaya Organisasi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2013.

LAMPIRAN



**INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA PEDOMAN OBSERVASI DAN
DOKUMENTASI**

Tanggal :

Tempat : MAN 1 PRINGSEWU

Observer : JENDRA ARYA WIGUNA

NO	RAGAM SITUASI YANG DIAMATI	HASIL PENGAMATAN
1.	<p>A. Sejarah Berdirinya MAN 1 PRINGSEWU</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sejarah Berdiri 2. Visi dan Misi 3. Identitas Sekolah 4. Profil Madrasah 5. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 1 Pringsewu 6. Fasilitas Gedung dan Perlengkapan Madrasah 	
	<p>B. Keadaan Kepala Madrasah dan Wakilnya, Guru, Pegawai, dan Keadaan Siswa di MAN 1 pringsewu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keadaan Kepala Madrasah 2. Keadaan Guru 3. Keadaan Pegawai dan Siswa 4. Struktur Organisasi 	
	<p>Suasana Proses Belajar Mengajar :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kegiatan keorganisasian b. Kegiatan ekstrakurikuler 	

PEDOMAN DOKUMENTASI

Tanggal :

Tempat : MAN 1 PRINGSEWU

	JENIS DOKUMEN	HASIL DOKUMENTASI
	Manajemen: a. Profil MAN 1 PRINGSEWU b. Rumusan visi, misi dan tujuan	
	Data ketenagaan : a. Kepala sekolah beserta biodatanya b. Guru (tingkat pendidikan, pengalaman, dan tugas, dsb) c. Staf/karyawan (tingkat pendidikan beserta rincian tugasnya)	
	Organisasi : a. Struktur organisasi madrasah dan rincian tugas	
	Pedoman dan Peraturan-Peraturan : b. Deskripsi tugas kepala madrasah, guru, dan staf	
	c. Pedoman/peraturan guru d. Pedoman/peraturan akademik siswa e. Peraturan tata tertib sekolah	

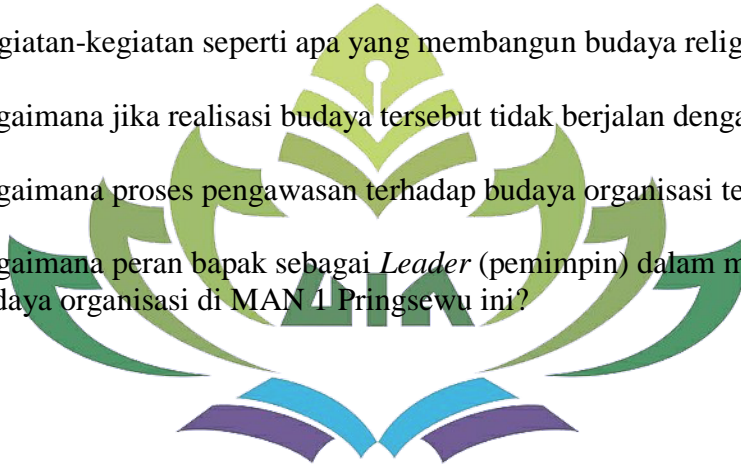
	<p>Sarana Prasarana Madrasah :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Denah lokasi MAN 1 PRINGSEWU b. Gedung dan ruang MAN 1 PRINGSEWU c. Sarana dan alat-alat pembelajaran d. Sarana dan fasilitas penunjang lainnya 	
	<p>Proses Belajar Mengajar :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Jadwal kegiatan ekstra kurikuler 	
	<p>Sejarah MAN 1 PRINGSEWU :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Catatan sejarah perkembangan sekolah 	
	<p>Budaya organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Foto pelaksanaan budaya organisasi b. Komponen yang diawasi dalam pelaksanaan budaya organisasi c. Foto pelaksanaan kegiatan proses pengawasan nilai-nilai religius 	

PEDOMAN WAWANCARA

Informan : Kepala Madrasah
Tempat : Ruang Kepala Sekolah MAN 1 Pringsewu
Hari/Tanggal :

Materi Wawancara

1. Budaya organisasi seperti apa saja yang ada di MAN 1 Pringsewu?
2. Bagaimana nilai-nilai budaya organisasi tersebut terbentuk?
3. Kegiatan-kegiatan seperti apa yang membangun budaya religius?
4. Bagaimana jika realisasi budaya tersebut tidak berjalan dengan baik?
5. Bagaimana proses pengawasan terhadap budaya organisasi tersebut?
6. Bagaimana peran bapak sebagai *Leader* (pemimpin) dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu ini?

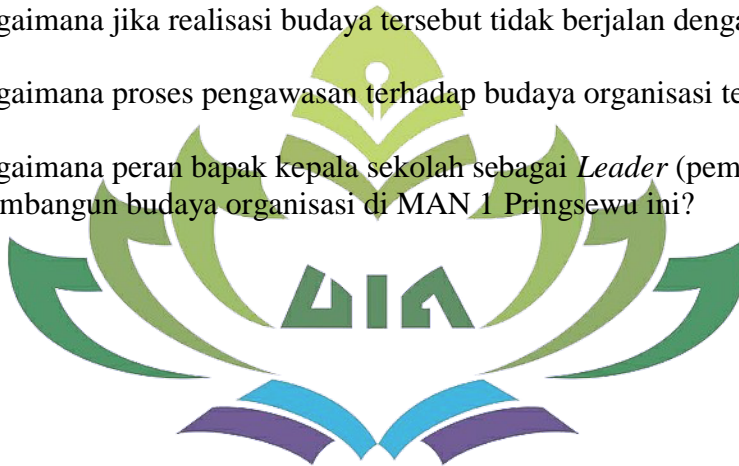


PEDOMAN WAWANCARA

Informan : Guru

Tempat :

1. Budaya organisasi seperti apa saja yang ada di MAN 1 Pringsewu?
2. Bagaimana nilai nilai budaya organisasi tersebut terbentuk?
3. Kegiatan-kegiatan seperti apa yang membangun budaya religius?
4. Bagaimana jika realisasi budaya tersebut tidak berjalan dengan baik?
5. Bagaimana proses pengawasan terhadap budaya organisasi tersebut?
6. Bagaimana peran bapak kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin) dalam membangun budaya organisasi di MAN 1 Pringsewu ini?





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260

KARTU KONSULTASI

Nama : Jendra Arya Wiguna

NPM : 1411030166

Pembimbing I : Dr. H. Subandi, MM

Pembimbing II : Andi Thahir, S.Psi, M.A.Ed.D

Judul Skripsi : Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi di
 MAN 1 Pringsewu

No.	Tanggal Konsultasi	Perihal yang Dikonsultasikan	Paraf Pembimbing I	Paraf Pembimbing II
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

7.				
8.				
9.				
10.				

Bandar Lampung, 2018

Pembimbing I



Dr. H. Subandi, MM
NIP. 196308081993121002

Pembimbing II

Andi Thahir, S.Psi, M.A.Ed.D
NIP. 19760427 2007 01 1015

DOKUMENTASI



